

# Spezifische Belastungen im Lehrberuf

## Belastungsaspekte aus arbeitspsychologischer Sicht

Im Volksmund gilt: Wer Lehrperson ist, »hat vormittags Recht und nachmittags frei«, und viele »normal« Berufstätige entwickeln einen gepflegten Neid auf die »vielen« Wochen Ferien. Auf der anderen Seite zeigen Studien (s. z.B. Bildungstag Schweiz 2017, s. [www.lch.ch](http://www.lch.ch)), dass Lehrperson sein eben kein gemütlicher, sondern ein sehr komplexer und belasteter Beruf ist.



**Prof. Dr. Wolfgang Schnell**

Pädagogische Hochschule St. Gallen/Schweiz und TU Kaiserslautern

In diesem Artikel soll es darum gehen, spezifische Belastungsaspekte des Lehrberufs aus arbeitspsychologischer Sicht aufzuzeigen und zu beschreiben. In einem Folgeartikel werden die Konsequenzen für die Führung einer Schule aufgezeigt.

### Mythos Arbeitszeit

Mir ist es wichtig zu betonen, dass verschiedenste Studien (z.B. Joachim Bauer, 2007; Uwe Schaarschmidt, 2005; Charles Landert in der Schweiz, 2009 oder aktuell die Bremer Belastungsstudie Grundschulen) deutlich machen, dass Lehrpersonen – egal auf welcher Schulstufe – zu viel arbeiten. Im Durchschnitt werden Werte von ca. plus 3 Wochen gegenüber der regulären Jahresarbeitszeit eines Beamten oder Angestellten erreicht. Hinweise zu geben, die in die Richtung gehen: »Lehrpersonen müssen nur sich selber und ihre Zeit besser managen«, sind deshalb völlig fehl am Platz. Wer so viele Stunden wie Lehrpersonen im Jahr vor »Publikum« (Schülerinnen und Schüler, Eltern, Kolleginnen und Kollegen) präsent ist, kann aus meiner Sicht nur überleben, wenn sie oder er sowieso schon hohe Kompetenzen im Selbstmanagement besitzt.

Ein erschreckendes Ergebnis der Untersuchungen des Berufsverbandes

der Lehrpersonen in der Schweiz ist es (s. LCH.ch --> Studien), dass viele Lehrpersonen Teilzeit arbeiten, nur damit sie das erhöhte Arbeitspensum in ausreichender Qualität erbringen können. Teilzeitangestellte Lehrpersonen arbeiten – auch das hat sich gezeigt – im Vergleich zu vollzeitangestellten prozentual gesehen noch mehr. Eine Studie in der Westschweiz hat zudem gezeigt, dass Lehrpersonen aus Rücksichtnahme auf das Kollegium auch krank am Arbeitsplatz erscheinen und ihre »Kranktage« dann regelmässig am Wochenende oder zu Beginn der Ferien »beziehen«. Laut dem Arbeitsmediziner Claude Sidler (ebd.) stecken präventive arbeitsmedizinische Massnahmen immer noch in den Kinderschuhen. Nicht nur die Lärmbelastung, sondern auch die CO<sub>2</sub>-Belastung in den Schulzimmern sind z.B. viel zu hoch. Hochrechnungen haben ergeben, dass die berufsbedingten Krankheitskosten der Lehrpersonen in der Schweiz jährlich über 36 Millionen Franken betragen. Volkswirtschaftlich gesehen lohnt es sich also, sich über die Gesundheit von Lehrpersonen Gedanken zu machen. Klusmann von der Universität zu Kiel konnte nachweisen, dass Schülerinnen und Schüler von Lehrpersonen, die angeben, dass sie stark belastet sind, um 20 PISA-Punkte schlechter in den Mathematikleistungen sind. Nicht alle Werte aus der Schweiz sind vielleicht einfach übertragbar auf den gesamten deutschsprachigen Raum, aber viele Effekte wären meines Erachtens sowohl in

Niedersachsen als auch in Südtirol gleich anzunehmen.

### Herausforderungen versus Belastungen

Bevor ich einzelne Belastungsaspekte beschreibe, ist es mir wichtig zu betonen, dass der Lehrberuf sehr viele gesundheitsfördernde Aspekte aufweist. Osterspey hat 2012 folgendes als Fazit ihrer Untersuchungen festgehalten: »Eine ganzheitliche, sinnstiftende und abwechslungsreiche Arbeit mit Entwicklungschancen hat einen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden und die Gesundheit.« In diesem Sinne eröffnet der Lehrberuf viele positive Chancen, ist es doch ein Beruf mit grossen Handlungsspielräumen und einer gewissen Autonomie, mit ganzheitlicher Planungsaufgaben, einer individuellen Arbeitszeitplanung sowie einer Sinnhaftigkeit der Tätigkeit. Insofern hat dieser Beruf – im Vergleich mit vielen anderen Berufsfeldern – viele positive Herausforderungen, die die Tätigkeit beleben. Diese Herausforderungen machen einen Beruf spannend und abwechslungsreich. Sie fordern im Rahmen eines Gestaltungsspielraumes kluge und angemessene Reaktionen heraus und rechtfertigen den Lohn eines Kadermitarbeitenden.

Bei den im Folgenden beschriebenen Belastungen ist im Gegensatz zu den Herausforderungen eine Einflussnahme durch die betroffene Person gering oder gar nicht möglich. Weil sie einfach ertragen werden müssen, beanspruchen sie Lehrpersonen übermässig und lasten ggf. schwer auf ihnen:

### Fast permanentes Multi-Tasking

Die Heterogenität in den Klassen und eine zunehmende Triagefunktion zwischen verschiedenen Akteuren (Eltern, Schulpsychologie, Beratung, Medizin, Administration, ...) führt zu einer zunehmenden Komplexität des Lehrberufs. Neben dem Unterrichten muss eine Vielzahl von Aufgaben scheinbar »gleichzeitig« ausgeführt werden. Eine scheinbare Gleichzeitigkeit von Aufgaben im Schulzimmer, so hat es uns die Gehirnforschung bestätigt, ist in Wirklichkeit ein sehr schnelles Nacheinander. Das Gehirn nimmt dies wiederum als Kontrollverlust wahr und versetzt den Organismus des Menschen in den Modus »Stress«.

### Dauernder Wechsel zwischen Fokussieren und Überblick behalten

Moderner Unterricht verlangt von der Lehrperson, dass sie individualisiert und differenziert (»Lehrperson als Coach«). Gleichzeitig wird aber verlangt, dass die Lehrperson die Klasse als Ganzes weiterhin im Blick behält und die Klassenführung beherrscht. Gemäss Studien in der Hirnforschung ist von einer Handybenutzung während des Autofahrens abzuraten, weil die Verschiebung des Fokus von nah auf fern mindestens 10 Minuten dauert. Der Wechsel vom Individuum auf die Klasse ist jedoch permanent und in Sekundenbruchteilen zu leisten.

### Anspruchsvolle Beziehungsarbeit in dauernd wechselnden Rollen

Auf einer weiteren Ebene wird von Lehrpersonen eine hohe Präsenz und Flexibilität erwartet. Sie soll zwischen verschiedenen Rollen aktiv und schnell wechseln können: Hat sie eben noch als Expertin einen Unterrichtsinhalt dargestellt, soll sie sogleich als Prozessbegleiter einen Jugendlichen unterstützen, ihn dann aber als Urteilsinstanz sachgemäss beurteilen und ggf. als Anwalt

für seine positive Entwicklung eintreten oder Konflikte schlichten.

### Vor Zeugen handeln und entscheiden zu müssen

Viele Lehrpersonen erleben es als grossen Erwartungs- und Zeitdruck, dass sie dauernd vor Zeugen handlungs- und entscheidungsfähig bleiben müssen. Selbst kleine Fehler oder sprachliche Ausrutscher werden weitergetragen und enden dann je nach Alter der Lernenden entweder in einer besorgten Telefonkette der Eltern (»Haben Sie auch schon gehört wie die Frau Müller heute den Simon zusammengestaucht hat?«), in den sozialen Medien, in Bewertungsplattformen für Lehrpersonen oder in der Schulzeitung. Auf Seiten der Lehrperson kann dieses öffentliche Zur-Schau-Stellen von Fehlern zu grosser Beschämung und Kränkung führen.

### Nie ganz fertig sein

Dieser Belastungsaspekt hat zwei Seiten: Zum einen die persönlichen Verhaltensmuster der Lehrpersonen, zum anderen die organisatorischen Gegebenheiten. Viele Lehrpersonen möchten Ihre Arbeit gut machen, geben sich viel Mühe in der Vor- und Nachbereitung, in den Kontakten zu Lernenden und Eltern, und bringen sich in die Organisation Schule ebenfalls ein. Durch die individuelle Arbeitszeitgestaltung ist dann eben nie »Schluss«. Die Betriebszeit und die Arbeit enden nicht wie zum Beispiel bei der Post zu einer bestimmten Zeit. Weil Lehrpersonen nie sagen können: »Nun bin ich mit allem fertig«, müssen sie lernen zu sagen: »Für heute reicht es!«. Ausserdem lassen sich empathische und sozial engagierte Lehrpersonen gerne zu grenzenlosem Einsatz verführen, wenn es um das Wohl von Kindern und Jugendlichen geht. Hier ist es besonders schwierig, eine

gesunde Abgrenzung selbst zu definieren.

Auf der organisatorischen Seite ist der Lehrberuf aber – im Gegensatz zu anderen sozialen Berufen, wie zum Beispiel Pflege oder Sozial- und Notfallberufe – nicht mit einer Ablösung ausgestattet. Es gibt keinen Schichtwechsel, wo man die Verantwortung in andere Hände abgeben kann. So ist auch auf der organisatorischen Seite keine Abgrenzung von der Arbeit und belastenden Situationen gegeben. Eine Möglichkeit des Delegierens von Aufgaben ist für Lehrpersonen fast nie möglich: Die Administration und der Support ist im Verhältnis zur Grösse der Einrichtungen meist gering. Wenn man dann bedenkt, dass Schulen eben auch Marketing, Budgetierung, Homepage, ... machen müssen, ist der Vergleich mit Unternehmen der gleichen Grösse ernüchternd.

### Ansteckung durch fremde Emotionen

Lehrpersonen sind mit vielen Menschen zusammen, was eine der schönen Seiten des Berufs ist. Über die Spiegelneuronen können wir von Stimmungen anderer Menschen angesteckt werden. Glück und Freude sind solche Emotionen, an denen man sich gerne anstecken lässt. Jedoch auch Wut, Trauer und Grauen sind ansteckend und es kann zu Situationen kommen, in denen Lehrpersonen diese Gefühle unverarbeitet mit nach Hause nehmen. Besonders gravierend ist es, wenn es zu einer sekundären Traumatisierung kommt, d.h. wenn Lehrpersonen traumatische Situationen oder Krisen im Beruf selber »stemmen« müssen oder wenn ein eigenes Trauma der Lehrperson durch Lernende reaktiviert wird. Da Traumata multicodiert im Gehirn gespeichert werden, reicht hier eben ein Wort, ein Bild, ein Geruch oder Geräusch, um das Trauma zu reaktivieren.

### Zielkonflikte im Auftrag als Dilemma

Lehrpersonen befinden sich regelmässig in Dilemmasituationen – zu Deutsch: Wie immer man sich entscheidet, man entscheidet falsch. Auf der Metaebene müssen sich Lehrpersonen z.B. entscheiden, ob sie handeln im Sinne des Ziels, eine gesellschaftliche Kohäsion herzustellen, und deshalb Lernende mit Migrationshintergrund integrieren, oder ob sie aber eine kulturelle oder religiöse Identität des Einzelnen bewahren möchten.

Im Unterricht zeigt sich eine solche Dilemmasituation im Erziehungs- und Bildungsauftrag: Was soll eine Lehrperson machen, wenn die Klasse nach der Pause aufgewühlt und zerstritten erscheint? Weiter unterrichten oder den Konflikt klären? Wie immer sich die Lehrperson entscheidet: Es gibt immer Argumente für die jeweils andere Vorgehensweise. Das Ziel einer Unterrichtsstunde kann ebenso durch die Notwendigkeit einer erzieherischen Intervention durchkreuzt werden. Zudem sollte diese Intervention dann auch noch »pädagogisch wertvoll« sein.

### Gestörte Handlungsepisoden

Unter einer ungestörten Handlungsepisode versteht man einen Prozess, welcher von einem bestimmten Motiv ausgehend zu einem Ziel führen soll, also von einem Ist-Zustand zu einem Soll-Zustand. Im Hinblick auf dieses Ziel werden Handlungen vollzogen. Wenn ein Prozess ungestört ablaufen und das Ziel erreicht werden kann, erlebt man Befriedigung, d.h. es findet eine Motivsättigung statt.

Dauernde Störungen der Handlungsepisoden werden als Verlust der Autonomie und Handlungsfähigkeit erlebt, was Frustration verursacht. Solche Situationen sind zwar normaler Bestandteil vieler

anspruchsvoller Berufe. Nach gestörten Handlungsepisoden ist aber eine angemessene Erholungsphase angeraten, die sich im normalen Schulbetrieb gar nicht organisieren lässt (vgl. Burrisch, 1994).

### Gesellschaftliche Arbeit

Grosse gesellschaftliche Veränderungen (Digitalisierung, Individualisierung, Technologie, Migration, ...) haben zu einer grossen Veränderung in der Berufsrolle der Lehrpersonen und dem Auftrag der Schule geführt.

Immer wieder ist zu beobachten, dass Schule dann zu einem »Retentionsanker« der gesellschaftlichen Veränderungen werden soll. In der Politik und in den Medien wird schnell die Schule definiert als der Ort, an dem die Veränderung stattfinden soll (z.B. nach einem Amoklauf). Schule soll Gewaltprävention leisten, bessere Sexuaufklärung machen, medienpädagogisch wirksam bilden, zur Gesundheit erziehen, Prävention von Sucht betreiben, ... je nachdem was gerade aktuell als Thema verhandelt wird.

### Verrechnung des Auftrags

Die derzeitige Organisationspraxis an Schulen, dass der Auftrag über eine gewisse Anzahl an Unterrichtsstunden definiert wird, wird der Komplexität des realen Auftrags nicht gerecht. In fast keinem Beruf wird der Auftrag so ungenau und variabel definiert. Wenn ich zum Beispiel mein Auto in die Reparatur bringe, dann zahle ich weniger, wenn nur eine Lampe ersetzt wird, als wenn der gesamte Motor ersetzt werden muss. Die tatsächliche Arbeitsbelastung von Lehrpersonen hängt von vielen verschiedenen Faktoren (wie Klassengrösse, Anzahl der Elterngespräche, besondere Schwierigkeiten, Integration, Sonderaufgaben in der Schule ...) ab. Deshalb ist aus meiner Sicht die Zahl der

Stunden der Unterrichtsverpflichtung zur Berechnung des Auftrags ungeeignet. Zudem verführt dieses System vorgesetzte Behörden dazu, den Schulen immer neue Aufgaben zu generieren und zu delegieren, ohne die entsprechenden Ressourcen für diesen Auftrag mit zu erteilen. Somit kommt es zu einer Überlastung von ganzen Systemen vor Ort. Besonders heikel ist es dann, wenn die oben beschriebenen gesellschaftlichen Aufgaben ebenfalls von der Schule übernommen werden müssen, ohne dass die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

### Fazit

Als ein Fazit über die verschiedenen Aspekte der Belastung ist festzuhalten, dass viele der beschriebenen Phänomene mit einem Kontrollverlust einhergehen. Wenn ich den Beruf der Lehrperson mit Herzog (2011) als Profession verstehe, dann ist es für Lehrpersonen absolut wichtig, autonome Entscheidungen treffen zu können, und Veränderungen im System müssen für sie verstehbar sein. Eine Studie an der Klinik Oberwaid in St. Gallen (CH) hat gezeigt, dass der häufigste Grund für eine Burn-Out-Erkrankung der Kontrollverlust ist. Es ist deshalb eine Aufgabe von Schulleitungen, dafür zu sorgen, dass die Arbeitssituation an Schulen durch Kontrollierbarkeit und Selbstwirksamkeit gekennzeichnet ist. ■

### Anmerkungen:

Mit dem Thema der Konsequenzen der Belastungssituation beschäftigt sich der Artikel, der in einer der kommenden Ausgaben von Schulverwaltung erscheint.

Prof. Dr. Wolfgang Schnell ist Arbeits- und Organisationspsychologe und Bildungswissenschaftler. Er lehrt Psychologie und Pädagogik an der Pädagogischen Hochschule St. Gallen in der Schweiz und ist Lehrbeauftragter an der TU Kaiserslautern im Fernstudium »Schulmanagement«. Er war mehrmals Referent auf dem Deutschen Schulleitungskongress in Düsseldorf.